

“Trabajo final de grado”



Gestión empresarial

Lozada Viajes

- *Martin Lovera*
DNI: 40.297.549
- *Licenciatura en Administración de Empresas*
- *NUMERO DE LEGAJO*
ADM03922
- *Universidad Siglo 21*
- *Trabajo final de grado: Reporte de casos*
- *Tutora: Rinero, Sofia*
- *Córdoba (ARG)*
- *Fecha: 28/06/2019*

Resumen

El presente trabajo tuvo como objetivo final brindarle a la empresa Lozada Viajes, herramientas para llevar adelante una implementación tendiente a optimizar sus procesos intrínsecos con el fin de aumentar su rentabilidad en un 40% para el año 2022 utilizando una estrategia de crecimiento para efficientizar su seguimiento y post crecimiento de sus franquicias. Dicha implementación se planteó en respuesta a la deficiente comunicación interna como a la falta de profesionales capacitados que generar motivación u incentivo hacia sus pares efficientizando las tareas empresariales, mejorando la relación con las franquicias aumentando sus ventas.

Dicha implementación le generará a la empresa una inversión de \$914.400,12 para su puesta en marcha, pero a su vez, una utilidad de 37,38%. Lo cual se puede resumir en pocas palabras que dicho reporte de caso es totalmente viable como recomendable de llevarse a cabo y replicarse debido a la poca inversión a realizar en relación a la utilidad que la misma le repercutirá a la organización. Sin embargo, cabe aclarar que todo lo citado anteriormente se lo buscará lograr en el horizonte de tiempo planteado teniendo como consideración el estudio de las variables externas a la organización.

Palabras Claves: plan estratégico, estrategia de crecimiento, gestión de franquicia, mejoramiento de procesos intrínsecos, plan de franquicia Lozada

Abstract

The purpose of this work was to provide Lozada Viajes with tools to carry out an implementation aimed at optimizing its intrinsic processes in order to increase its profitability by 40% by 2022, using a growth strategy to streamline its monitoring and Post growth of your franchises. This implementation was raised in response to poor internal communication as the lack of trained professionals to generate motivation or incentive to their peers by improving business tasks, improving the relationship with franchises increasing sales.

This implementation will generate an investment of \$ 914,400.12 for the company to start up, but at the same time, a profit of 37.38%. This can be summed up in a few words that said case report is totally viable as recommended. to be carried out and replicated due to the little investment to be made in relation to the utility that it will have

on the organization. However, it should be clarified that all the aforementioned will be sought to achieve in the time horizon proposed considering the study of variables external to the organization

Índice

Resumen	1
Introducción	3
Análisis de la situación	5
<i>Análisis externo</i>	5
<i>Análisis interno: 5 fuerzas de Porter</i>	8
<i>Análisis interno: Cadena de valor</i>	10
<i>Análisis interno para la propuesta planteada</i>	12
<i>Análisis FODA</i>	13
<i>Análisis específico según el perfil profesional de la carrera</i>	14
Marco teórico	15
Diagnóstico y discusión	18
<i>Discusión</i>	19
Plan de implementación	19
<i>Tácticas a desarrollar</i>	23
Diagrama de Gantt	31
Presupuestación de la propuesta Profesional	33
Retorno de la Inversión (ROI)	33
Conclusión y Recomendaciones	34
Bibliografía	35

Introducción

En el presente trabajo, se analizará la organización Lozada viajes, autoproclamada empresa y al mismo tiempo familia.

Se analizará cual es la forma en que manejan el seguimiento de sus franquicias, y por consiguiente se tratara de implementar una planificación estratégica basada en estrategias de crecimiento para dicho caso de estudio, con el fin de poder aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera para brindar herramientas con las cuales se pueda eficientizar dicho proceso generando utilidades para la organización

Los principios de la organización se remontan a 1987, momento en el cual Cecilia Trigo de Lozada abrió, junto a su marido Facundo Lozada, su agencia de viajes en Córdoba, a la que llamaron Lozada Viajes. A partir de 1990 comienzan a trabajar activamente en la empresa los hijos de la familia pudiendo así expandir su estructura. Más adelante, en 2004, se abren las primeras 3 sucursales, dos en la Provincia de Córdoba y la tercera en la Provincia de Buenos aires. Finalmente, en 2014, Juan Cruz Lozada toma las riendas de la empresa, renovando el equipo de trabajo y la gestión empresarial.

Hoy en día, 2019, Lozada Viajes es la red de franquicia de agencias de viajes más grande del país la cual trabaja en unidad por alcanzar los objetivos institucionales, sobre todo con el firme propósito de ser un medio que permita el desarrollo de los proyectos y el crecimiento personal de cada uno de sus colaboradores internos.

La empresa cree firmemente en que viajar es una necesidad, es por esta razón que desea y trabaja día a día para que las personas viajen y se deleiten con la maravillosa diversidad del mundo.

La estrategia de Lozada Viajes se centra en el Liderazgo de innovación en la gestión, como así también uno de sus principales objetivos es conquistar la excelencia.

Lo que se pretende en el siguiente trabajo es realizará un análisis minucioso con el objetivo de investigar y lograr obtener una visión amplia de la empresa con el fin de encontrar aspectos a mejorar o fallas en los sistemas. Para ello, se aplicarán los conocimientos adquiridos de manera teórica-práctica obtenidos a lo largo de la carrera, con el fin de poder plasmarla a la realidad de la empresa.

En su actualidad, 2019 , Lozada viajes cuenta con una planificación estratégica de crecimiento y expansión buscando una aumento de franquicias para 2022, entre otros tantos objetivos / metas, lo que se puede observar de dicha empresa es un contradicción por parte de la misma, ya que la gestión hacia las franquicias se realiza de una manera

ineficiente, por lo tanto el gran problema con lo que la empresa cuenta es tratar de expandir sus franquicias y cumplir su planificación estratégica sin antes haber corregido la gestión y el seguimiento de las que actualmente tiene.

Una de las maneras para evidenciar el mal gestionamiento que Lozada Viajes tiene hacia sus franquicias es a través de la independencia que la casa madre le otorga a la misma. Dicha independencia se ve en su accionar diario, entre estas se encuentra: selección y manejo del personal de sus colaboradores internos, manejo de su administración y contaduría interna, manejo de redes sociales y relaciones públicas, entre otras, es necesario mencionar que la casa madre solo brinda los servicios externos de soporte, como marketing, diseño, calidad, recursos humanos, expansión y startup solo en el momento en que las franquicias los necesiten. Este sistema de gestión que la empresa cuenta desencadena una serie de ineficiencias en los distintos procesos de la organización, afectando no solo a las franquicias en sí, sino en la organización en su **total**. Al día de hoy Lozada sigue utilizando este sistema de gestión por lo tanto alcanzar las metas planteadas en la planificación estratégica será imposible.

A continuación, se presentarán antecedentes teóricos para sustentar el diagnóstico de la situación. El siguiente antecedente demuestra que, si el franquiciado como los franquiciantes tienen una buena relación y un adecuado sistema de gestión, la empresa prosperara y mejorara en todos sus procesos.

La franquicia aporta numerosos beneficios, tanto a los **franquiciadores** como a los franquiciados. Por ello, conocer bien sus características, claves y funcionamiento es esencial a la hora de decidirse a entrar a formar parte de esta fórmula empresarial. La franquicia es mucho más que un sistema de distribución: es un sistema de expansión que ha revolucionado las técnicas tradicionales de distribución. Da una mirada global del negocio, incluyendo la marca, el saber hacer y el soporte. Mediante la entrega de procesos y manuales, el ofrecimiento de capacitaciones comerciales de gestión continuas y la realización de controles a toda la red, el franquiciador mantiene canales de comunicación fluidos para superar cualquier inconveniente. Todo esto con el objetivo de que el franquiciado se concentre en la captación, atención de clientes y cierre de ventas, es decir, en la optimización del negocio, respondiendo así a las tendencias del mercado, especialización comercial, optimización de gestión (para buscar eficiencia) y asociación (economías de escala, las cuales no las logran los otros sistemas). (MOSQUERA MUÑOZ, 2010)

Las razones por la cual se realiza el siguiente estudio es debido a poder tratar de brindar un abanico de soluciones a dicha empresa, con el fin de cumplir con los objetivos.

Como se mencionó anteriormente, la empresa Lozada viajes cuenta con una ineficiencia en la gestión hacia sus franquicias y esto desencadena en problemas e inconvenientes día a día.

El fin de dicho trabajo le proporcionará a la empresa una gran ventaja competitiva en comparación con sus competidores, le ayudará a mejorar sus procesos internos y le servirá para generar una sólida y prolongada relación con sus franquicias.

Análisis de la situación

En el siguiente apartado se explicará la situación de la empresa tanto interna, como externa, en dicho análisis se utilizando herramientas teóricas-prácticas para así, poder determinar en qué situación se encuentra la empresa.

Se comenzará haciendo un análisis externo, a través de la herramienta PESTEL, la cual la misma brindará suficiente información sobre como esta parada la empresa frente al entorno. Y por último se analizará la empresa desde el interior a través de los siguientes elementos teóricos, estos son: FODA, CADENA DE VALOR y 5 FUERZAS DE PORTER.

El fin del siguiente análisis, es recolectar suficiente información, con el objetivo de solución el problema planteado.

Análisis externo

El análisis del entorno consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control, por esta razón se realizara un análisis del macro entrono de la industria de turismo, con el fin de poder identificar como afecta el mismo en la empresa.

A continuación, se realizará un análisis PESTEL, el cual, el objetivo de esta herramienta es analizar los aspectos político, económicos, legal, social, tecnológico y ecológico del país, para poder relacionarlos con la empresa.

➤ Político y legal:

Unas de las tantas medias que el gobierno de Macri tomo para hacerle frente al gran problema que venimos acarreado a lo largo de los años, el cual es la devaluación de la moneda nacional, fue generar un impuesto al consumo de los argentinos en el

exterior. Esta medida afecta de forma directa a las empresas de turismo, ya que, les generara al turista un gasto extra que antes no lo tenían, afectando de forma directa la decisión de viajar o no.

Otra medida que tomo el gobierno de turno es habilitar una nueva empresa de vuelo Low Cost su nombre es JetSmart tal como lo muestra el diario CLARIN (2019). La nueva empresa dispone de vuelos locales y también internacionales, "con destinos como Uruguay, Perú, Paraguay, Chile y Brasil". Algunos de estos tramos podrán ser operados desde el interior del país, por un período de 15 años. Esta medida genera grandes beneficios a las empresas de turismo, ya que, pueden ofrecer paquetes turísticos a precios más accesibles, teniendo alcance a nuevos segmentos de mercado.

La financiación de bajo costo para empresas PYMES es otra medida que tomo el actual Gobierno de la Nación, Jueguen (2019), esta medida consta en otorgar 100.000 millones de pesos a tasas subsidiadas. Esta medida es un gran suspiro a las empresas de mediano y gran tamaño, ya que, una financiación a bajo costo les brinda flexibilidad en su accionario diario, además de poder afrontar sus deudas tanto a corto como largo plazo.

Otra medida planteada por el gobierno es la Extensión de autovía, CSIS (2015), el objetivo de esta medida es generar un transporte seguro y de alta velocidad por el país. Dicha medida influye positivamente en las empresas de turismo debido que, anteriormente pudimos observar que los medios de transporte más habituales era vías aéreas generando un gran desembolso por parte del cliente, hoy en día, estas medidas motivan y posibilita a dichos clientes en conocer todos los puntos del país de una forma más económica.

➤ Económico:

Este aspecto es uno de los más relevantes, debido a que afecta de forma directa al funcionamiento de la empresa, es decir en su accionar diario. A continuación, se tocarán los temas económicos más importantes que afectan a las empresas de turismo, estos son: la inflación y devaluación.

El impacto de un tipo de cambio alto, sumado a la pérdida de poder adquisitivo en pesos debido al atraso de los salarios, afecta de forma directa al turismo del país, debido a esto, menos argentinos viajan al exterior y más extranjeros llegan.

La devaluación de la moneda argentina con respecto a los dólares americanos afecta rotunamente en las empresas de turismo ya que todos los paquetes de viajes al exterior están dolarizados (viajes, excursiones, comidas, hoteles, transporte interno, etc) generando así una suba de sus precios, influyendo directamente en el consumo del cliente

hacia las empresas, tal como lo muestra el autor del diario infobae Gasalla, (2018) el porcentaje de devaluación en lo que lleva del año es del 110,3%. Esto demuestra que los precios que manejaban las empresas turísticas aumentaron rotundamente, por lo tanto, hoy en día los ciudadanos argentinos se replantean viajar al exterior optando por hacer turismo interno.

Dicha devaluación afecta al ciudadano argentino que quiere salir del país, pero afecta de forma positiva a ciudadanos no residentes que quieren hacer turismo en el interior de Argentina, debido a que le sale más económico realizarlo. Como muestra el INDEC, (2018), se estimaron 339,2 mil llegadas de turistas no residentes a la Argentina, con un incremento interanual de 25,7%, como así también se puede observar que la salida de ciudadanos argentinos al exterior alcanzó un total de 376,8 mil, cifra que registro un descenso interanual de 20,3%.

Otro aspecto económico que afecta a las empresas de turismo es la inflación con un 47 % anual, como se muestra DIARIO POPULAR (2019) esto genera una suba constante de los precios, afectando de forma directa al consumidor final. La realización de viajes es considerada un bien de alto lujo por lo tanto si los precios suben y el salario no sube a la par, como lo que está pasando hoy en día, el cliente se impedirá realizar dicho “lujo” afectando de forma directa la rentabilidad de la empresa.

➤ Social:

Este aspecto influye de manera positiva en las empresas de turismo, ya que, en el siglo donde se encuentra inmerso la empresa es un siglo donde viajar es un motivo de felicidad, conectarte con gente, descubrir nuevas experiencias, aprender, etc.

Hoy en día, 2019, existe una tendencia a realizar intercambios estudiantiles, Work and Travel, entre otros, esto se ve muy a menudo sobre todo en los jóvenes, ya que les brinda una experiencia única e inolvidable. Unas de las grandes razones por la cual la sociedad de hoy en día está entusiasmada por viajar es gracias a la globalización, gracias a ella todo el mundo está en permanente contacto.

➤ Tecnológico:

En esta época, este aspecto cumple un papel fundamental en las empresas de turismo. Los avances tecnológicos avanzan día a día y es de vital importancia que las empresas puedan seguirle el ritmo, caso contrario se volverán obsoletas y el cliente dejara de optar por ella. Los aspectos donde las empresas de turismo deben poner atención son:

El uso de herramientas de big data, esta herramienta es cada vez más necesario en el ambiente turístico, ya que, te permite conocer al cliente de una forma más profunda

pudiendo identificar sus gustos, necesidades, expectativas, etc. Esta increíble herramienta es necesaria para acercarse al turista digital.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es contar con un software ágil para la gestión. Contar con uno de estos le otorga a la empresa una mayor eficiencia en sus procesos, además, le brinda herramientas de gestión de reservas online, compra de paquetes, entre otras, todo esto de una manera más rápida y ágil.

La importancia de las redes sociales sigue siendo uno de los pilares fundamentales en las empresas de turismo debido a que todas las promociones y estrategias de marketing pasan por allí, por lo tanto, nunca se deben dejar de lado.

Un instrumento que las empresas de turismo están implementando es la realidad virtual y aumentada, esta herramienta le ofrece al cliente una experiencia única. Unos ejemplos de esto son: visitas virtuales a museos, experiencias gastronómicas, etc.

Por último, la importancia de las aplicaciones. En un mundo cada vez más digital y en constante cambio es de suma importancia tener la posibilidad de brindarle al cliente varias formas de conectarse con la empresa.

➤ **Ambiental:**

Hoy en día, 2019, la influencia de la sociedad hacia el cuidado del medio ambiente es cada vez mayor, debido a esto el gobierno de la nación, está haciendo una campaña publicitaria fomentando la visita a lugares naturales, como, por ejemplo: las cataratas del Iguazú, el cerro de 7 colores, el camino de los siete lagos en el sur, etc, por ende Lozada viajes no tendría que perder de vista dicho factor.

Análisis interno: 5 fuerzas de Porter.

A continuación, se realizará el análisis de las 5 fuerzas de Porter la cual, el objetivo de esta herramienta es poder determinar la intensidad de la competencia y rivalidad en una industria, para así poder determinar el atractivo de la misma. Además, te permite desarrollar un marco de análisis de la competencia dentro de una empresa, para así poder desarrollar una estrategia de negocio.

- **Competidores** potenciales: En el sector donde las industrias de turismo se desempeñan, es un sector con barreras de entrada muy bajas, debido a que hoy en día con el tema de las aplicaciones, internet, el acceso a dicho mercado es relativamente fácil, al punto de poder crearte un negocio desde tu casa ofreciendo el mismo servicio.

➤ **Competidores del sector:** La rivalidad que existe entre los competidores del sector es muy alta y competitiva, por lo tanto, la empresa debe estar constantemente alerta a los cambios del mercado, para así poder generar una ventaja competitiva y poder diferenciarse de sus competidores directos.

A continuación, se nombrarán los competidores del sector de Lozada viajes, como para tener idea y hacerse una noción de cuáles son los competidores que esta industria tiene:

Despegar viaje. Esta empresa cuenta con un buen posicionamiento en el mercado, su principal medio de llegada es a través de medios online, pero también cuenta con canales físicos (6 franquicias en Córdoba)

Almundo. Es un competidor que posee canales online y offline, como así también cuenta con un sistema de franquicias.

Ola/ Transatlántico. Este competidor se centra en vender viajes al por mayor (mayorista), pero también cuenta con canales online y offline (minorista), no presenta tanta participación en el mercado, por lo tanto, tiene poca presencia.

TDH. Cuenta con canales offline con franquicias en crecimiento (52 aproximadamente).

Grupo GEA. Pool de agencias de viajes, canales offline (más de 350 agencias adheridas en argentina, principalmente se encuentran en la ciudad de Buenos Aires).

Agencia de viajes de diferentes aerolíneas. Competencia activa tanto en canales online como offline.

➤ **Competidores sustitutos:** Los competidores sustitutos de la industria son muchos, estos competidores realizan la misma actividad que la empresa, pero lo hacen de una manera totalmente virtual, por lo tanto, son considerados sustitutos, ya que, no cuentan con ventas offline como TDH, grupo GEA, Lozada viajes, etc. Alguno de los tantos competidores sustitutos que se encuentran en el mercado son: Turismocity, kiwi, Sky scanners, etc.

➤ **Poder de negocios de los clientes:** Las empresas de turismo, que a su vez, cuentan con un sistema de franquicias ej. Lozada Viajes, TDH, entre otras, cuenta con dos grupos de diferencias de consumidores, por un lado, se encuentra las franquicias que consumen la marca, y por otro lado se encuentra los viajeros, quienes consumen la experiencia de viajes.

Con respecto a las franquicias las empresas tienen un alto poder de negociación, ya que, tiene relación directa con la misma, bríndale diferentes métodos y forma de accionar.

En cuanto a los clientes (consumidores de viajes) el poder de negociación no es el mismo con respecto al de las franquicias, ya que, al ser el entorno tan competitivo los clientes finales pueden optar por diferentes medios/empresas para satisfacer sus necesidades.

➤ Poder de negociación de los proveedores: Este poder de negociación es bajo, debido a que las industrias de turismo no cuentan con ningún tipo de stock. Cuenta con un sistema muy parecido al Just inTime, esto le permite a la empresa realizar el proceso de comprar un ves que el cliente esté dispuesto a adquirir el producto, por lo tanto, la presión de los proveedores hacia la empresa no es significante.

Análisis interno: Cadena de valor

La cadena de valor una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar la ventaja competitiva de la empresa.

Con la cadena de valor se consigue examinar y dividir la compañía en sus actividades estratégicas más relevantes a fin de entender cómo funcionan los costos, las fuentes actuales y en que radica la diferenciación. Dicha herramienta esta dividida en dos actividades, las cuales son actividades de soporte y actividades principales.

Las primeras están enfocadas, como lo dice la palabra, a ayudar a las actividades principales para ser lo más eficientes y solventes a la hora generar el producto o brindar un servicio. Y las segundas están enfocadas a la preparación y elaboración del producto o servicio propiamente dicho.

➤ Actividades de soporte:

Dirección de recurso humano: Lozada Viajes es una empresa que le otorga gran valor a su capital humano y prioriza su bienestar y desarrollo, es por ello que, trabaja con el firme propósito de ser un medio que permite el desarrollo de los proyectos y el crecimiento personal de cada uno de sus colaboradores internos.

El proceso de reclutamiento de la empresa se hace principalmente a través de referidos del rubro y, en algunas ocasiones, también a través de publicaciones en redes sociales o medios especializados. Los principales requerimientos para su público interno

se pueden dividir en tres ejes principales: Conocimientos técnicos en turismo, experiencia en ventas, viajes realizados.

Las entrevistas laborales son realizadas generalmente por el encargado del área de la vacante, aunque puede solicitar apoyo al Área de Recursos Humanos tanto para la entrevista laboral como para completar el proceso de reclutamiento e inducción.

Cabe destacar que la empresa Lozada Viajes posee acuerdos comercial-académicos con diversas universidades, de acuerdo con los cuales los alumnos de estas últimas realizan sus prácticas profesionales en la organización.

Una vez parte de la empresa, los colaboradores internos de Lozada Viajes tienen la posibilidad de constante capacitación mediante su propio Campus Virtual, al cual tienen acceso todos los miembros de la red de franquicias y en el cual se encuentran cargados diversos contenidos, como, por ejemplo, capacitaciones del GDS Amadeus, capacitaciones de cadenas hoteleras, capacitaciones sobre destinos, capacitaciones sobre técnicas de ventas, etc.

Desarrollo de las tecnologías: Las tecnologías que Lozada viajes cuenta son:

- la herramienta Google para la administración de correos electrónicos, licencia como G suite (drive, otros), etc.
- Software administrativo, contable, y comercial para la casa central, la casa fundadora de y el resto de las franquicias.
- Página web oficial (www.lozadaviajes.com) la cual permite el desarrollo del e-comerse.
- Tour operador (www.lozadatouroperador.com).
- Plataforma de capacitación virtual (CAMPUS LOZADA).
- Facebook Lozada viajes para cada oficina comercial de franquicias
- Plataforma informática unificada, lo cual le permite realizar publicaciones en redes sociales la cual se hace de forma automática y esta administrada por la casa centra
 - Espacio digital mi casa Lozada
 - Software de gestión para las franquicias

Compras: Lozada viajes al ser una empresa de servicios no cuenta con stock acumulado, sino que, el sistema que utiliza es muy parecido al de Just in Tima, esto quiere decir, que Lozada viajes solo realiza el proceso de compras una vez que el cliente realiza el pedido.

Infraestructura: Lozada viajes cuenta con tres organigramas funcionales, dividido por las diferentes funciones que cumplen, estos mismos comparten la misma dirección, la cual está compuesta por un presidente (Juan Cruz Lozada), una directora ejecutiva (Amelia Ferrer) y una directora financiera (Gabriela Alasia).

Los diferentes organigramas que cuenta la casa central de Lozada viajes son:

Gestión de productos propios: Esta área se centra en la realización de paquetes de viaje hacia Sudamérica, Brasil, Centroamérica, caribe, EE. UU., Europa y además esta área se encuentra a cargo de los aéreos. Todo está apoyado a través de una asesoría externa.

Gestión comercial, de calidad, desarrollo y marketing organización: Esta parte de la empresa se dedica a la recepción del cliente, la comercialización del producto, controlar la calidad y ver el desarrollo del proceso, se encarga de realizar el marketing y la comunicación.

Gestión administrativa, contable y financiera: Esta sección de la empresa está orientada sobre todo a la gestión en sí de la empresa, la cual se encuentra la gestión de recursos humanos, tesorería, gestión administrativa de clientes, entre otras. Además, esta sección tiene un gran apoyo a través de la asesoría externa, la cual, la misma se enfoca en la parte contable, Jurídica y legal, etc.

➤ Actividades primarias

No se cuenta con la suficiente información para desarrollar las actividades primarias.

Análisis interno para la propuesta planteada

Actualmente la empresa Lozada viaje presenta en su Planificación estratégica para 2022 los siguientes metas/objetivos, estos son:

- Creación de la omnicanalidad
- Touroperador
- Expansión de franquicias (de 70 a 200)
- Campus

Se puede afirmar que dicha planificación estratégica no se va a poder cumplir debido a que uno de sus objetivos (expansión de franquicias) será muy difícil de cumplirlo. Esto se debe a diferentes motivos:

Una de las principales razones por la cual no se va a poder cumplir, es debido al mal gestionamiento y seguimiento que tiene la casa madre hacia sus franquicias. Hoy en

día el accionar que tiene cada franquicia es con relativa independencia, con respecto a las Áreas de Marketing, Recursos Humanos, contaduría y administrativa. Es por ello que el óptimo gestionamiento y control no se va a poder realizar de la mejor manera.

Otra razón es la escasa información con la que cuenta la casa madre con respecto a sus clientes. Hoy en día, 2019, una de las herramientas que utilizan las empresas es enfocar su propuesta de valor a las necesidades del cliente, es por ello que no contar con dicha información le genera a la casa madre una barrera en el óptimo gestionamiento.

En base a lo anteriormente nombrado se puede afirmar que Lozada viajes deberá optar por mantener constante su número de franquicias, pero eficientizar su gestionamiento, la cual será explicada en el plan de implementación.

Análisis FODA

El análisis FODA, es una herramienta de estudio, la cual te permite ver la situación de una empresa, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

Lozada viajes cuenta con el siguiente FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Equipo humano - Posicionamiento de marca en Argentina - Red de franquicias 	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo de negocios obsoleto tecnológicamente: sistema de información offline - Falta de seguimiento en la gestión hacia las franquicias - Falta de expertise tecnológicos - Falta de alternativas de medio de financiación para el viajero - Escasa información de la casa madre con respecto

	a los clientes de cada franquicia
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Desembarco de low cost en argentina y nuevas rutas - Autorización del Banco Central de la República Argentina por la venta de moneda extranjera - Lanzamiento de segunda marca - Crecimiento del campus Lozada para la comunidad (para la formación de colaboradores) 	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento agresivo por parte de la competencia, principalmente vía online

Análisis específico según el perfil profesional de la carrera

Luego de realizar un análisis completo de la organización tanto interno, como externo, se puede concluir, que los objetivos planteados en la planificación estratégica serán imposibles de realizarlo, debido a diferentes factores.

Primero no se tiene en cuenta el contexto económico por el cual el país está pasando, este factor le pega de forma directa a la empresa, generándole muchas barreras y trabas a la hora de cumplir con los objetivos a largo plazo. Otro factor es la falta de seguimiento y gestión de las franquicias, una de las tantas metas que están establecidas en la planificación estratégica para 2022 es realizar una expansión de franquicias, dicha meta/objetivo se encuentra en contradicción, ya que, antes de hacer una expansión se tiene que corregir la gestión que actualmente tiene. Otro factor y no menos importante, es el contexto político. Al ser este año un año electoral existe mucha incertidumbre en el mercado y la probabilidad de riesgo es cada vez mayor, por lo tanto, tener expectativas muy grandes, puede desembocar en un fracaso.

Sin embargo, a pesar de todo lo malo que está ocurriendo en el contexto, las empresas de turismo en general han tenido un crecimiento en comparación a años anteriores, esto se debe a el cambio de mentalidad de la gente, priorizando realizar viajes, vacaciones, nuevas experiencias, etc.; en lugar de otro tipo de bienes de lujo.

Por estas razones lo que se le recomienda a la organización Lozada viajes es realizar una nueva planificación estratégica abocado al problema anteriormente planteado, el cual es, el mal gestionamineto hacia sus franquicias.

Marco teórico

En la siguiente sección se plasmarán diferentes herramientas teóricas para solucionar el problema que Lozada viajes cuenta.

La herramienta teórica, la cual va a ser explicada a continuación, demuestra la forma más eficiente y eficaz de desarrollar e implementar el proceso de planificación estratégica, esta es:

(Hill & Jones, 2007) proponen el proceso de planificación estratégica a través de cinco pasos, estos son:

- Proceso 1. Seleccionar la misión y las principales metas corporativas.
- Proceso 2. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas.
- Proceso 3. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta.
- Proceso 4. Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y con las metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.
- Proceso 5. Implantar las estrategias.

Además, dichos autores agregan a la anterior explicación como se debe realiza la preparación de la estrategia, la cual consta, de que los administradores seleccionen y

después pongan en práctica un conjunto de estrategias cuyo objetivo es lograr una ventaja competitiva. De este concepto surgen la formulación de estrategias, que es la acción de seleccionar estrategias, y por último, la implantación de estrategias, que implica poner en práctica las estrategias seleccionadas, proceso que incluye el diseño, entrega y respaldo de los productos; mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, y diseñar la estructura organizacional, sistemas de control y cultura de una compañía.

Luego de haber explicado cual es el proceso óptimo de planificación estratégica, se mencionarán a (Scott, 2007) que en su libro *Planificación Estrategia* afirma la importancia que tiene el macroentorno en la planificación (segundo punto del proceso), lo cual no debe pasarse por alto.

En la planificación estratégica, el enfoque consiste en reunir conceptos e ideas empresariales para entender cómo operan las empresas (y otras organizaciones) en un entorno competitivo, desarrollar un entendimiento de las interrelaciones implicadas y, como resultado, establecer la base para poder explicar los motivos del éxito o del fracaso de las empresas en el pasado y cómo podrían actuar para alcanzar éxito en el futuro. Al examinar la lista de las facetas de la planificación estratégica, se observa que hay un punto llamado “exploración del entorno”. Esta actividad se ocupa de monitorear el entorno en el cual opera la empresa y de evaluar hasta qué grado los cambios actuales y potenciales en dicho entorno pueden tener un impacto sobre ella. Pero el entorno macroeconómico está determinado en gran medida por el estado de la economía, la cual a su vez se ve ampliamente influenciada por la formulación de políticas económicas. Entonces, para descifrar el entorno macroeconómico es necesario tener algún entendimiento del diseño de políticas económicas y sus repercusiones.

Ya explicada cual es la herramienta teórica que Lozada Viajes debe utilizar, a continuación, se brinda información adicional, acerca de que es ESTRATEGIA y que es lo que significa, a modo de ayudar la comprensión de lo anteriormente explicado, pero como así también ayudar a entender la importancia que tiene este concepto en el accionar diario de una empresa, dichas afirmaciones serán demostradas a través de diferentes autores, los cuales son reconocidos mundialmente en el mundo estratégico. Estos diferentes autores aparecen citados en el libro (Serna Gomez, 2008)

Según Alfred Chandler precursor del pensamiento estratégico la define como: “La determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas”

Para Michel Porter “La estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que van a competir las empresas y la forma en que van a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en ser diferente. Ser diferente significa elegir un deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor”. En una forma más simple, estrategia es el conjunto de acciones que los gerentes realizan para lograr los objetivos de una firma.

Por otro lado, la estrategia según (Hill & Jones, 2007) es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía. Para la mayoría de las empresas, si no es que todas, el reto máximo es lograr un desempeño superior al de sus rivales. Si las estrategias de una compañía dan como resultado un desempeño superior, se dice que tiene una ventaja competitiva

Para finalizar se explicará cual son los diferentes niveles de estrategias que la empresa utilizar.

Según (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006) en su libro Dirección Estratégica dicen que el primer nivel de la estrategia es la corporativa, se ocupa del alcance general de la empresa y de cómo se puede añadir valor a las distintas partes (unidad de negocios) de la organización. Esto podría incluir cuestiones de cobertura geográfica, diversidad de productos / servicios o unidades de negocios, y formas de asignar los recursos entre las distintas partes de la organización. Además la estrategia corporativa está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios o principales stakeholders y añadir valor a las distintas partes de la empresa.

El segundo nivel según (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006) se llama estrategia de negocios la cual trata como se debe competir con éxito en determinados mercados, o como se puede ofrecer servicios públicos con mayor valor. Este nivel afecta a los productos o servicios que hay que desarrollar, en que mercado se debe estar, y cómo se puede lograr una ventaja respecto a los competidores para alcanzar los objetivos de la organización, tal vez la rentabilidad a largo plazo, o el aumento de la cuota de mercado.

El tercer nivel de la estrategia se encuentra en el extremo operativo de una organización. Aquí es donde se encuentra las estrategias operativas que se ocupan de como las distintas partes que componen una organización permiten aplicar eficazmente la estrategia de negocios y de la corporación en cuanto a los recursos, los procesos, y el personal. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)

Luego de explicar los diferentes niveles de estrategia, se pasará a explicar cual va a ser la estrategia que la empresa debe utilizar, la cual es, estrategia de crecimiento

interno, está se refiere a la forma de crecimiento empresarial a través del cual la empresa crece individualmente a partir del uso de sus recursos y capacidades internas. Dicha crecimiento interno sera encaradao a traves de una penetracion de mercado, la cual consiste en incrementar la participación de la empresa de distribución comercial en los mercados en los que opera y con los productos actuales, es decir, en el desarrollo del negocio básico. Esta estrategia se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos, atrayendo a los clientes de la competencia o atrayendo a clientes potenciales (Thompson & Strikland, 2012)

Diagnóstico y discusión

A continuación, se explicará de forma detallada cual es el principal problema que Lozada Viajes tiene, y se justificara cuáles son las razones/motivos, por la cual la organización cuenta con dicho problema.

El principal problema que Lozada Viaje cuenta es el mal gestionamiento que tiene hacia sus franquicias lo cual le impide cumplir con los objetivos plasmados en la planificación estratégica.

A continuación, se justificará cual son las razones de dicho problema:

Hoy en día, 2019, la casa madre de Lozada viajes, le otorga total independencia a sus franquicias, dicha independencia se puede encontrar en las principales áreas que tiene una empresa, las cuales son Área Administrativas, Área de Marketing y Área de recursos humanos. Lo que se puede afirmar de dicho sistema, es que cada una de estas (70 alrededor de todo país) tiene una forma particular de gestionamiento, como así también liberta a la hora de tomar decisión. Todo esto le imposible a la casa madre poder gestionarla y darle control. Lógicamente esta independencia le genera a las franquicias un impacto negativo en su propio gestionamiento, lo cual, influye de forma indirecta en el cliente, que a su vez trae acarreado una disminución de ventas y por consecuencia modifica la rentabilidad.

Otra justificación es la falta de información que posee la casa madre con respecto a los clientes de cada una de las franquicias, dicha falta de información le genera una ineficiencia en el gestionamiento hacia estas, debido a que cada una de las franquicias poseen diferentes tipos de clientes y en base a esto diferentes formas de actuar.

Una vez aclarado y justificado cual es problema se mencionan diferentes ineficiencias que esta otorga. Estos son:

- 1- Desventaja competitiva
- 2- Incumplimiento de metas
- 3- Escasa eficiencia
- 4- Asignación inadecuada de recursos
- 5- Perdida de oportunidad
- 6- incertidumbre

Discusión

Luego de haber explicado el problema que Lozada viajes tiene y mencionado las herramientas teóricas a utilizar, se puede concluir:

Si Lozada viajes realiza una correcta planificación estratégica para 2022 enlazada a través de una estrategia corporativa de crecimiento interno (mejorar el gestionamiento y relación con las franquicias y generar una base de datos con información de sus clientes) la empresa logrará afirmar su posicionamiento de en el mercado, evitar las 6 falencias anteriormente nombradas y como consecuencia tendrá una mayor penetración del mercado, que a su vez, traerá acarreado un aumento de rentabilidad.

Además, gracias a esta, la empresa será capaz de alcanzar su visión.

Plan de implementación

En la siguiente sección se comenzará plasmando los objetivos generales (propósito del plan de implementación a través de una propuesta de acción que permita resolver el problema planteado). Como así también los objetivos específicos (Los objetivos específicos definirán los propósitos particulares y alcanzables para el logro del objetivo general).

Además, se establecerá el alcance, recursos involucrados, acciones específicas, marco de tiempo para la implementación y una propuesta de medición o evaluación de acciones.

Antes de desarrollar el plan de implementación, primero se mencionarán cual son las bases que tiene hoy en día la empresa, es decir, como es su misión y visión, como así también, cuáles son sus valores y políticas.

 Misión: Facilitar el desarrollo de las personas a través del mundo de los viajes, creando valor y crecimiento para los socios

franquiciados, dedicando servicios excelentes y con calor humano a los viajeros; despertando formas innovadoras y vanguardistas en la gestión.

✚ Visión: Ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina

✚ Valores: Calidad, Creatividad, Calidez, Integridad, Maestría en el hacer, Relaciones asociativas.

✚ Políticas:

Política general:

Todos los cocreadores de Lozada Viajes estamos comprometidos y somos responsables de lograr el camino de la excelencia a través de nuestro desarrollo humano, crecimiento profesional y trabajo asociativo

Política de calidad:

❖ Uso responsable de recursos: usar responsablemente los recursos no solo por su capacidad de producir, sino por el cuidado ambiental, cultural y social.

❖ Producir calidad: que garantice que los viajeros reciban la mejor atención, que las franquicias tengan la previsibilidad necesaria para realizar una gestión orgánica, consciente e integrada y que los proveedores tengan un encuentro entre empresarios del sector y los viajeros, facilitador de encuentro entre la demanda y oferta por un equipo conocedor del mundo de los viajes.

❖ Conocimiento profundo de las partes interesadas: buscar el conocimiento profundo de los viajeros, colaboradores, proveedores y socios franquiciados a través del diálogo activo y permanente a lo largo de todos los procesos.

❖ Visión humanista: tener una visión humanista de la empresa.

Política comercial:

❖ Identidad de marca: perfeccionar la marca, creando una identidad y comunicación que le interesa a todos, anticipándonos a las tendencias de consumo transformándolas en oportunidades para los viajeros, emprendedores y sociedad en general.

- ❖ Excelencia y colaboración: buscar constantemente la excelencia, desarrollando colaboraciones estratégicas con escuelas de negocios, cámaras y asociaciones, así como alianzas con otras empresas.

- ❖ Respeto por la diversidad: respetar la diversidad cultural y tener la capacidad de trabajar en entornos interculturales y de construir una red que valora y se enorgullece de estar abierta a distintos mercados, ideas, edades e individualidades.

- ❖ Accionar correctamente: tener la voluntad de actuar de manera correcta, de acuerdo con las normas, las políticas y el código de la empresa, además del espíritu y los valores de Lozada Viajes.

Política financiera y administrativa:

- ❖ Contribuir de manera eficaz al crecimiento dinámico de Lozada Viajes.

- ❖ Proteger los bienes y recursos económicos de la mejor manera posible: elaborar previsiones y recomendaciones con base en información y hechos precisos.

- ❖ Auditar y controlar la gestión contable, administrativa y las finanzas, trabajando en contacto directo con las franquicias, prestadores de servicios y proveedores

Política de recursos humanos:

- ❖ Impulsar el desarrollo y crecimiento de los colaboradores, de acuerdo con las necesidades futuras tanto del colaborador como de la organización.

- ❖ Aportar al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno en constante cambio

- ❖ Crear, sostener y desarrollar el capital humano de Lozada Viajes, convirtiéndolo en una ventaja competitiva de la organización, sustentable en el tiempo.

A continuación, se desarrollarán los objetivos generales y específicos los cuales la empresa deberá seguir para así poder orientarse hacia el futuro, dichos objetivos se

encuentran alineados a la estrategia corporativa anteriormente nombrada (estrategia de penetración de mercado a través de un crecimiento interno).

Objetivo general

- Aumentar la rentabilidad de la empresa Lozada viajes en un 40% para principios del año 2022, con respecto a la rentabilidad de 2018 utilizando una estrategia de crecimiento interna con el fin de eficientizar su seguimiento y post crecimiento de sus franquicias.

Objetivos específicos

- Aumentar la rentabilidad de Lozada viajes en un 20% para el año 2022 a través del establecimiento de lineamientos generales por parte de la casa madre para cada una de las franquicias tomando como áreas a trabajar el sector Marketing, Recursos humanos y administración.
- Fomentar el desarrollo de Lideres Coach por medio de una capacitación al Nivel Gerencial, con el fin de potenciar sus habilidades individuales de liderazgo para lograr una efectividad en su comunicación empresarial para con las franquicias
- Fomentar el desarrollo de un proceso de retroalimentación con el fin de perfeccionar el seguimiento de la misma hacia sus clientes internos (franquicias), generando así un aumento de su rentabilidad en un 20% para el año 2022.
- Aumentar la cantidad y calidad de la recolección de datos relevantes para la organización logrando un aumento de la fidelización de los clientes en un 25 % para principios del año 2022 por medio de sus franquicias.

A continuación, se explicarán las tácticas de implementación que se diseñaron para poder cumplir con los objetivos específicos y por consiguiente con el objetivo general.

Tácticas a desarrollar

Táctica 1: Definición de Bases estratégicas empresariales

El siguiente plan de acción consiste en crear una serie de lineamientos por parte de la casa madre para así poder comunicárselos a sus franquicias, con el objetivo de generar una homogeneidad en los procesos de la empresa y consolidar la marca, pensando

así en un futuro aumento del resultado neto. La creación de los lineamientos se realizarán área por área y se pasarán a comentar en el siguiente apartado:

A. Área de Marketing de casa madre hacia franquicias:

Descripción de la Táctica:

Establecer un procedimiento detallado y uniforme de como deber ser el manejo de las redes sociales. El mismo será de la siguiente manera:

- ✚ Igualdad en el diseño de las páginas para todas las franquicias.
- ✚ La publicación de promociones se realizará con la misma frecuencia de tiempo en cada una de las franquicias.
- ✚ Realización de un formato único de encuestas sobre la satisfacción y necesidades de los clientes para que cada franquicia la aplique sobre sus “fan page”.
- ✚ Diseñar la página web de una forma sencilla, para facilitar la compra de los clientes.

Alcance de la táctica:

Fidelización de los clientes, atreves de una satisfacción por parte de los mismo al ver todas las paginas diseñadas igual y poder realizar una compra eficaz.

Recursos de la táctica

Pago de horas extras a los encargados del área de marketing y comunicación para el desarrollo de la planificación.

Marco de tiempo de la táctica

Dos semanas/ 10 días hábiles de trabajo, 4 horas extras por día de trabajo del departamento de marketing en su conjunto (2 empleados) = 40 horas extras necesarias.

Medición de la táctica:

La persona a cargo de esto deberá evaluar mensualmente el funcionamiento de las páginas.

B. Área de Recursos humanos de casa madre hacia franquicias:

Elaborar un proceso uniforme de reclutamiento y selección del personal, para que sea utilizado por todas las franquicias de Lozada viajes. Este proceso constara con las siguientes etapas:

- 1) Identificar de forma precisa el puesto que la franquicia necesita.
- 2) Búsqueda masiva de candidatos que cumplan con los requisitos mínimos: Título de grado, experiencia laboral en empresas del sector, buena presencia.
- 3) Seleccionar los candidatos a entrevistar que más seduzcan a la empresa.
- 4) Realizar una entrevista grupal y dinámica, en la que participen todos los entrevistados, como también avanzar en el proceso de selección resaltando los candidatos que cumplan con tales requisitos: Manejo de idiomas (principalmente ingles), largas experiencias en empresas similares, mayor formación académica.
- 5) Decisión final y contratación.

Alcance de la táctica

Profesionalizar la marca y generar un valor agregado atreves de la contratación de personal capacitado.

Recursos de la táctica:

Un curso de capacitación para la directora Mercedes Borrás del área de RRHH.
El curso será el siguiente: (Capacitarte, s.f.)

Marco de tiempo de la táctica:

Cuatro semanas/ El curso dura 20 horas, y se distribuirá en 5 horas por semana para la directora del área.

Medición de la táctica:

Analizar el rendimiento de los empleados contratados luego de dicho plan

C. Área de Colaboradores de casa madre hacia franquicias:

Implementar un sistema de manejo de personal participativo, en el cual los colaboradores de cada franquicia puedan tener un sentido de pertenencia con la misma y así generar una motivación mayor a cada uno de los empleados. Este siguiente funcionara bajo las siguientes pautas:

- ✚ Reuniones semanales de todos los integrantes de la franquicia con el objetivo de debatir sobre la toma decisiones del negocio.
- ✚ Incrementar la cooperación dentro del ambiente laboral, de con el fin de que los integrantes puedan ayudarse mutuamente.
- ✚ Coordinar actividades extralaborales, entre los trabajadores de las franquicias con el objetivo de mejorar las relaciones humanas entre ellos.

Alcance de la táctica:

Aumentar la motivación y sentido de pertenencia del personal y así generar valor a la firma.

Recursos de la táctica:

Compromiso y disposición por parte de los integrantes del área de RRHH de la empresa.

Marco tiempo de la táctica:

Seis semanas.

Medición de la táctica:

Realizar encuestas a los integrantes acerca del nivel de sentido de pertenencia que tiene con la empresa.

D. Área administrativa de casa madre hacia franquicias:

Diseñar e implementar un organigrama uniforme de tipo funcional, para que el mismo sea utilizado en todas las franquicias. El mismo consta con un gerente general a la cabeza y con un gerente por cada área con sus respectivos colaboradores dependiendo de la cantidad que se necesiten por cada franquicia.

Alcance de la táctica:

Lograr un estilo de trabajo uniforme para todas las franquicias como también una forma de organizarse, para así generar un valor agregado al cliente.

Recursos de la táctica:

Pago de hora extras a la gerenta administrativa Luciana Berteau.

Marco tiempo de la táctica:

3 semanas/ Corresponden a 15 días hábiles de trabajo, en donde la gerente administrativa tendrá 1 hora extra por día, conformando así un total de 15 horas extras necesarias de trabajo.

Medición de la táctica:

Encuentros virtuales de los gerentes de cada franquicia para debatir sobre la eficiencia del nuevo organigrama.

Táctica 2: Fomentar el desarrollo de Líderes Coach por medio de una capacitación al Nivel Gerencial.

Se plantea capacitar al nivel gerencial en *coaching* con la finalidad de producir mejoras en su liderazgo y en su comunicación a través del desarrollo de las competencias requeridas para ser un líder *coach* capacitando a las franquicias y a su vez, disminuyendo gastos en asesores externos que realicen dicho trabajo. Para ello se propone que el Gerente de ventas participe de una Diplomatura en *Coaching* que ofrece la Fundación Graduados en Córdoba con la duración de un año y medio el cual propone formar a los participantes con herramientas del *Coaching*, para que cada uno desarrolle sus habilidades y competencias personales para potenciar los resultados de su entorno, mejorando sus niveles de interrelación, autonomía, empoderamiento y efectividad en su comunicación.

Sus ejes temáticos son:

Módulo 1: Coaching organizacional. Aplicabilidad.

Módulo 2: Herramientas del coaching. Método SMART,

Módulo 3: Líder coach. Habilidades de liderazgo.

Módulo 4: Coaching ontológico. Claves comunicacionales.

Módulo 5: Inteligencia emocional.

Módulo 6: Bienestar y felicidad.

Control de la táctica:

Para controlar la acción de capacitación se utilizarán un indicador de cumplimiento que tendrá que ver con la asistencia del 80% al cursado, evaluación y certificado, además se tendrán en cuenta indicadores de impacto, que permitirán a mediano o largo plazo comparar los cambios producidos a partir de la acción de formación. Este tipo de indicador desvelará por ejemplo si se ha producido un aumento de la productividad, una mejora de la satisfacción, o un incremento en las ventas.

Recursos involucrados en la táctica:

Diplomatura en *coaching*, artículos de librería: cuadernos y lapiceras, vehículo de la empresa.

Costo de Implementación:

CONCEPTO	CANTIDAD	IMPORTE
Honorarios profesionales de RRHH (4hs) *Se toma en consideración un sueldo promedio de \$69.792 y un valor hora de \$348,96.	4 hs	\$348,96*4 = \$1.395,84
Diplomatura en Coaching (\$16.550) - Inscripción por persona (\$1.750 pago por única vez) - Cursado por persona (\$14.800 en 4 cuotas de \$3.700)	4 personas	\$66.200
Traslado ida y vuelta desde Sucursal a CBA Capital – 1 auto *Se toma en consideración un total de, 236km por traslado, \$697,08 en gasto de combustible para 1 traslado (16km/l, \$47,26 el litro de combustible).	16 traslados completos	\$697,08*16 = \$11.153,28
Peajes – traslado *Se toma en consideración un total de 16 traslados con 2 peajes cada uno. Valor \$40.	32	\$40*32 = \$1280

Artículos de librería	4 cuadernos y	\$60*4 +
- Cuadernos (\$60)	4 lapiceras	\$20*4 =
- Lapiceras (\$20)		\$320
COSTO TOTAL DE IMPLEMENTACIÓN TÁCTICA 3 = \$80.349,12		

Táctica 3: Instaurar la herramienta Customer Relationship Managment como medio de conexión interna con el exterior de la organización (franquicias)

El siguiente plan de acción consiste en la incorporación de un sistema denominado CRM a la empresa Lozada viajes con el fin de que la misma pueda cumplir con sus objetivos específicos y por consiguiente con su objetivo corporativo. Con la instalación del sistema TACTICA CRM & ERP se obtendrá una herramienta que unifique a todas las unidades de negocio con el universo de empresas y contactos: potenciales y proveedores, ofreciendo a cada área de negocio las herramientas necesarias para tal.

El sistema registra y da seguimiento a clientes y potenciales clientes, genera cotizaciones y oportunidades, proyecta futuras ventas, reactiva cotizaciones perdidas, genera y envía presupuestos por correo electrónico, permite la creación de campañas de marketing, saber cuál es el retorno de inversión de cada acción llevada adelante por la empresa y, en el caso del servicio técnico, llevar un registro de incidentes de los clientes, de los equipos reparados, contratos, garantías o disponibilidad de stock.

Dicho sistema se incorporaría a Lozada viajes gracias a la empresa proveedora del servicio llamada Tacticasoftware, la cual es una empresa latinoamericana dedicada a venta de herramientas para controles de gestión de empresas de todo tipo.

En cuanto a la instalación del sistema a la empresa, el mismo cuenta con las siguientes fases:

- 1) Instalación remota del programa TACTICA CRM & ERP en el servidor y en los puestos de trabajo, en caso de corresponder con el tipo de uso contratado.
- 2) Instalación remota de la base DEMO en el servidor para las capacitaciones y prácticas de los usuarios.
- 3) Comienzo de las capacitaciones on-line de usuarios en clases grupales generales, para la empresa o individuales, según la cantidad de horas disponibles en el servicio de abono facturado.
- 4) Parametrización del sistema en base a la planilla de relevamiento enviada por el cliente.

En el caso de la propuesta para Lozada viajes, la instalación se realizaría en dos servidores que podrán ser usados simultáneamente para el manejo de las 70 franquicias, en las que se dividirán 35 por servidor. Sin límites en la cantidad de usuarios a crear ni limitaciones de máquinas a instalar.

Con respecto al costo de dicho sistema, se pasarán a explicar a continuación:

- ❖ Licencia Concurrente de TACTICA CRM & ERP versión 6.7.x para MySQL = \$27.000

De dichas licencias se utilizarán dos ya que serán 2 servidores, por ende, será un total de \$54.000 por la instalación del sistema en la empresa.

- ❖ Al margen de los costos de instalación, habrá que abonar el servicio anual por \$58.000, el cual consiste en:
 - 12hs Totales de Control Remoto durante el período de vigencia del servicio de abono, para ser usadas en instalaciones, capacitación y/o soporte técnico de TACTICA CRM & ERP versión 6.7.x, complementos y funciones, reportes, desarrollos, consultas SQL, tablas dinámicas especiales y TSplus para TACTICASOFT.
 - 24hs Totales de Soporte On Line vía chat durante el período de vigencia del servicio de abono.
 - Capacitación remota de los usuarios sobre el uso de las herramientas relacionadas al sector comercial a través de cursos on-line con instructor en clases grupales generales, para la empresa o individuales - según la cantidad de horas disponibles en el servicio de abono facturado -.
 - Posibilidad de acceder a la contratación de nuestra red de consultores externos durante el período de vigencia del servicio de abono, a costo del cliente.
 - Uso temporario de una licencia extra de TACTICA CRM & ERP versión 6.7.x durante el período de vigencia del servicio de abono

Recursos de la táctica:

Recursos humanos	Todos los mandos y personas involucradas en la organización
Recursos materiales	Computadoras
	Internet
	Software “CRM”

Recursos técnicos	Capacitación sobre instalación como uso del mismo en la diaria de Lozada Viajes.
-------------------	--

Control de la táctica:

El control de esta propuesta de aplicación sería llevado a cabo de manera mensual, verificando si los objetivos planteados por cada puesto fueron cumplidos en relación a los puestos empresariales que sus funciones sean estar en contacto o responder al cliente Lozada Viajes. Además, se deberá realizar una devolución por parte del supervisor directo de cada empleado, donde se especificará como fue su desempeño en las tareas designadas. Es de vital importancia este proceso de control ya que nos permitirá analizar la consecución de los objetivos como así también denotara cuales fueron las desviaciones ocurridas y los motivos de la misma para actuar de manera reactiva u preventiva a los mismos

Diagrama de Gantt

2019												
Táctica:	Julio				Agosto				Septiembre			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Definición de Bases Estratégicas empresariales												
Control de la intalacion de las bases estratégicas empresariales												
Instaurar la herramienta Customer Relationship Managment												
Fomentar el desarrollo de Lideres Coach												
Táctica:	Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Instaurar la herramienta Customer Relationship Managment												

2020																
Táctica:	Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Fomentar el desarrollo de Lideres Coach																
2020																
Táctica:	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Fomentar el desarrollo de Lideres Coach																
2020																
Táctica:	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Fomentar el desarrollo de Lideres Coach																

2021																
Tactica:	Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Fomentar el desarrollo de Lideres Coach																
2021																
Tactica:	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Fomentar el desarrollo de Lideres Coach																
2021																
Tactica:	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Evaluacion de las taticas propuestas para generar el resultado esperado (objetivo general) para principios del año 2022																

Presupuestación de la propuesta Profesional

Inversion de Lozada Viajes para principios del año 2022					
Año					
Concepto	2019	2020	2021	2022	
Tactica 1	\$ 17.115,00	\$ -	\$ -	\$ -	Pago de horas extras a los empleados actuales de las tres areas (Marketing,administracion y Recursos humanos)
Tactica 2	\$ -	\$ 80.349,12	\$ -	\$ -	Se paga una unica vez en 2020 con duracion año y medio
Tactica 3	\$ 83.000,00	\$ 75.400,00	\$ 98.020,00	\$ 127.426,00	2019 se paga las dos licencias del CRM y medio año de abono anual, y el resto de los años solo el abono anual ajustado a inflacion
Honorarios profesional del autor del reporte de caso	\$ 70.000,00	\$ 91.000,00	\$ 118.300,00	\$ 153.790,00	
Total	\$ 170.115,00	\$ 246.749,12	\$ 216.320,00	\$ 281.216,00	
Promedio de inflacion anual en los proximos años	30%	1,3			
TOTAL DE LA IMPLEMENTACION	\$ 914.400,12				

Retorno de la Inversión (ROI)

El retorno sobre la inversión es una herramienta que comprara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada, permitiendo analizar el rendimiento que la empresa tiene desde el punto de vista financiero. Anteriormente, se detalló por medio de la suma de las tres tácticas anteriores, que la inversión a realizar para la implementación de dicho reporte de caso es de \$914.400,12.

Una vez determinada la inversión a realizar es necesario saber las utilidades de la empresa (ingresos) en el último balance (2018) de Lozada Viajes, para a partir del mismo determinar la nueva utilidad de la empresa implementando dicho reporte de caso. Según el objetivo general de la propuesta, se busca aumentar la rentabilidad de la empresa Lozada viajes en un 40% para el año 2022, con respecto al resultado neto del 2018 utilizando una estrategia de crecimiento interna con el fin de eficientizar su seguimiento y post crecimiento de sus franquicias.

Como último dato, las utilidades de la empresa netas en el año 2018 según (Canvas, 2019) fue de \$ 3.140.510,7 Lo que se determina que con el 40% más (\$ 1.256.204,280), la empresa obtendrá en el periodo de tiempo marcado \$ 4.396.714,98

Cálculo De ROI

$$\begin{aligned}
 &= ((\text{Ingresos} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}) * 100 \\
 &= ((1.256.204,28 - 914.400,12) / (914.400,12)) * 100 \\
 &= 37,38 \%
 \end{aligned}$$

Conclusión y Recomendaciones

A modo de finalización de esta etapa, se puede concluir que la empresa que se analizó y a posterior presento un plan estratégico tiene todas las herramientas para poder generar una óptima eficiencia interna logrando su sólido posicionamiento en el mercado meta.

Lozada Viajes, para poder lograr dicha meta deberá proceder de manera eficiente para ser competitiva en el sector buscando por medio de las estrategias planteadas surcar dificultades como aprovechar oportunidades del plano externo a la organización desde el aspecto político, económico, social y tecnológico prestando atención en como ellos afectan o benefician a su sector.

Además, como bien se sabe, la empresa, es una organización con ventas y contactos internacionales las cuales se realizan en el presente, pero cabe destacar que, si la organización no se estructura internamente y en relación a su medio cercano haciendo referencia a su ciudad como alrededores, en un futuro próximo o cercano dicha relación internacional se le puede complicar por no poseer una estructura interna acorde a lo que el mercado que dicho rubro demanda.

Finalmente, cabe determinar que la empresa deberá realizar un proceso eficiente de control y seguimiento de su reestructuración interna para ver si la misma es eficiente y acorde a los logros buscados y así poder acompañar las variaciones que se pueden presentar en el ámbito externo tanto positivas como negativas del orden político, económico, social como tecnológico

Dichas acciones tienen el fin de ser llevadas a cabo por la empresa generando un éxito de la misma y al mismo tiempo de anteponerse a posibles problemas externos antes que los mismos repercutan en la empresa. Dicho accionar; puede ser el mecanismo que lleve a la empresa a marcar una diferencia positiva frente a sus competidores y al mismo tiempo consolidar su marca en el mercado cordobés y de alrededores nacionales como internacionales.

También, cabe determinar y como modo de recomendación que dicha implementación le generará a la empresa bases de análisis como teoría para que una vez cumplimentado dicho reporte de caso en el tiempo estipulado, la empresa pueda generar nuevas acciones para mejorar a futuro como lo puede ser la omnicanalidad como un cuadro de mando integral como modo de control de los procesos anteriores.

Bibliografía

- Canvas. (2019). *siglo21.instructure.com*. Obtenido de siglo21.instructure.com: <https://siglo21.instructure.com/courses/4683/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org8>
- Capacitarte. (s.f.). Obtenido de https://www.capacitarte.org/curso/administracion_personal_distancia
- CLARIN. (1 de Enero de 2019). *Clarín.com*. Obtenido de Clarin.com: <http://bit.ly/2DR7foA>
- CSIS. (10 de Diciembre de 2015). *csis.org*. Obtenido de csis.org: <http://argentinareforms.csis.org/reformas.html#start>
- DIARIO POPULAR. (15 de Enero de 2019). *diariopopular.com.ar*. Obtenido de diariopopular.com.ar: <http://bit.ly/2VNyeM2>
- Gasalla, J. (30 de Agosto de 2018). <https://www.infobae.com>. Obtenido de <https://www.infobae.com>: <http://bit.ly/2GSYJaB>
- Hill, C., & Jones, G. (2007). ADMINISTRACION ESTRATEGICA. Mexico: MC Graw Hill.
- INDEC. (2018). *indec.gob.ar*. Obtenido de indec.gob.ar: <http://bit.ly/2ZNGqLm>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). Dirección Estratégica. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN.
- Jueguen, F. (29 de Febrero de 2019). *lanacion.com.ar*. Obtenido de lanacion.com.ar: <http://bit.ly/2V4mIHK>
- MOSQUERA MUÑOZ, F. (2010). A Strategy for Business Growth. En *LA FRANQUICIA* (pág. 82). REVISTA MBA EAFIT.
- Scott, A. (2007). Planificación Estratégica. En A. Scott. Edingburgh: Edingburgh Business School.
- Serna Gomez, H. (2008). Gerencia Estratégica. En H. S. Gomez. 3R Editores.
- Thompson, & Strikland. (2012). *The seven question*. Author.

